PROJET DE SERVICES URBAINS ET ENVIRONNEMENTAUX
Contrat No. 608-0221-C-00-6000

Analyse de situation Systèmes d'information de gestion

Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre

Préparé pour:

L'Agence Américaine pour le Développement International
Rabat, Royaume du Maroc

Le Bureau de Programmes Environnementaux et Urbains

Par:

Yvan Hoste

Technical Support Services, Inc.
1012 N Street, NW
Washington, DC 20001-4297 U.S.A.

Janvier 1997

Table des matières

1. OBJECTIF DE LA MISSION.....5

1.1. IDENTIFIER LES CHANGEMENTS À APPORTER.....5
1.1.1. PERSPECTIVE DE RÉALIGNEMENT.....5
1.1.2. PLUS SPÉCIFIQUEMENT.....5
1.2. TRADUIRE EN PLAN D'ACTION.....6
1.3. PORTÉE DE LA MISSION.....6
1.3.1. LES NOUVELLES STRATÉGIES D'AFFAIRE.....6
1.3.2. LE RÔLE DE L'INFORMATION.....6
1.3.3. LE RÔLE DE LA LA TECHNOLOGIE.....6
1.3.4. LES BESOINS D'UNE ARCHITECTURE D'INFORMATION.....6
1.3.5. LES BESOINS D'UNE NOUVELLE APPROCHE TECHNOLOGIQUE.....7

2. LE DOSSIER.....8

2.1. PRÉMICES : BIEN COMPRENDRE L'ENTREPRISE.....8
2.2. DEUX PARTIES : L'ACTUEL ET LE FUTUR.....8
2.2.1. PREMIÈRE PARTIE : L'ACTUEL.....10
2.2.1.1. STRUCTURE ET ORGANISATION.....10
2.2.1.1.1. L'HÉRITAGE DU PASSÉ.....10
2.2.1.1.2. LES RÉPERCUSSIONS SUR L'ORGANISATION.....10
2.2.1.1.3. LES CONSÉQUENCES AU NIVEAU DE L'INFORMATIQUE.....11
2.2.1.1.4. LA DÉMARCHE D'INFORMATISATION.....11
2.2.1.2. LES TECHNOLOGIES.....12
2.2.1.2.1. L'INFORMATIQUE INDIVIDUELLE.....13
2.2.1.2.2. CONSÉQUENCE D'UNE TECHNOLOGIE HÉTÉROGÈNE.....13
2.2.1.2.3. GESTION DU PARC D'ÉQUIPEMENT.....14
2.2.1.2.4. VISION ET STRATÉGIE TECHNOLOGIQUE.....15
2.2.1.3. APPLICATIFS.....16
2.2.1.3.1. LE PLAN DIRECTEUR.....16
2.2.1.3.2. DIFFÉRENTS TYPES D'APPLICATIFS.....17
2.2.1.3.3. CONSÉQUENCES AU PLAN GLOBAL.....18
2.2.1.3.4. CONSÉQUENCES AU PLAN PARTICULIER.....18
2.2.2. DEUXIÈME PARTIE : LE FUTUR.....20
2.2.2.1. CIBLE PROJETÉE.....20
2.2.2.1.1. OBJECTIFS.....20
2.2.2.1.2. APPROCHE.....20
2.2.2.1.3. DÉCENTRALISATION DES OPÉRATIONS.....20
2.2.2.1.4. RÉALIGNEMENT INFORMATIQUE.....20
2.2.2.1.5. ACTUALISATION DE LA GESTION DE L'INFORMATION.....22
2.2.2.2. LISTES DES COMPOSANTES REQUISES.....22
2.2.2.2.1. POSTES À CONFIRMER ET/OU À COMBLER.....22
2.2.2.2.2. ÉTUDES À COMPLÉTER ET RÉACTUALISER.....23
2.2.2.2.3. PROCÉDURES, NORMES, STANDARD À DÉFINIR ET IMPLANTER.....23
2.2.2.2.4. ENTENTES DE SERVICES À METTRE EN APPLICATION.....23
2.2.2.2.5. DÉVELOPPEMENTS D'APPLICATIONS SPÉCIFIQUES.....24
2.2.2.2.6. MISE EN PLACE DE NOUVEAUX CONCEPTS ET TECHNOLOGIES.....24
2.2.2.2.7. DÉPLOIEMENTS.....24
2.2.2.2.8. FORMATION.....25
2.2.2.3. IMPACT CIBLE VS SITUATION ACTUELLE.....25
2.2.2.3.1. STRUCTURE ET ORGANISATION.....25
2.2.2.3.2. TECHNOLOGIES.....25
2.2.2.3.3. APPLICATIONS.....27
2.2.2.4. PLAN DE MUTATION RECOMMANDÉ.....27
2.2.2.4.1. LISTE DES DOSSIERS.....29
2.2.2.4.2. SUGGESTION DE RÉALISATIONS P0UR 1997.....31
2.2.2.4.3. ORDRE DE GRANDEUR DE BUDGET PAR TYPE DE D'ENGAGEMENT POUR 1997.....32
2.2.2.4.4. À PLANIFIER EN 1998 ET ANNÉES SUBSÉQUENTES.....35

3. ANNEXES.....37

3.1. LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....37
3.2. SYNTHÈSE DES ENTREVUES.....38

3.3. COMPTES RENDU DES ENTREVUES 39
3.3.1. Directeur Général Adjoint, MR. FILALI 39
3.3.2. Centre d'Études et de Communication, MR. HEJIRA 40
3.3.3. Direction Commerciale , MR. HAMMOUNI.....41
3.3.4. Direction financière et comptable, MR. ZAHIDI 42
3.3.5. Direction des Projets , MR. BENYAHIA.....43
3.3.6. Coordination des Agences régionales, MR. HALIMI 44
3.3.7. Contrôle interne, MR. FASSI.....45
3.3.8. Direction régionale RABAT, MR. CHLIEH & MR. LAHLOU 46
3.3.9. Chef du centre informatique, MR. BENKIRAN.....47
3.3.10. Informatique, MR. EFFINA.....48

1. OBJECTIF DE LA MISSION

Depuis déjà deux décénnies une entreprise ou un organisme qui atteignait une envergure respectable ne pouvait opérer efficacement et se positionner dans son marché sans l'appui d'un système de gestion de l'information adéquat et technologiquement à niveau.

Aujourd'hui dans une entreprise ou organisme moderne les systèmes de gestion de l'information font partie intégrante de la gestion de l'entreprise et, à ce titre, ils sont appelés à influencer les structures, l'organisations, les modes de gestion et jusqu'à, dans certain cas, l'orientation même de l'entreprise.

Dès lors, toute réflexion concernant certain aspect de l'informatisation d'une entreprise ou d'un organisme devra englober l'entreprise ou l'organisme lui-même, faute de quoi, par ignorance d'éléments déterminants, par exemple propres à la culture de l'entreprise ou de l'organisme, l'exercice risque d'être vain ou pire, d'amener des résultats négatifs.

La mission qui vise les système d'information de l'ANHI n'échappe pas à ce principe ; il en résulte que le travail de réflexion, (et les conclusions qui en ressortiront), s'élargira à certains aspects de gestion et d'organisation de l'ANHI ne relevant pas spécifiquement de l'informatique.

1.1. IDENTIFIER LES CHANGEMENTS À APPORTER

Ce qui signifie, que dans le cadre de l'identification des changements à apporter, c'est l'organisme dans son ensemble qui est observé, toujours bien entendu dans une perspective de gestion de l'information.

1.1.1. PERSPECTIVE DE RÉALIGNEMENT

Cette observation faite dans une perspective de réalignement, pointera différents types de problèmes qui sont sujets à amélioration ; faiblesses relevées dans les modes de gestion actuels, nouveaux besoins en terme de fonctionnalité ou outils de gestion et finalement identification d'opportunités technologiques permettant éventuellement une amélioration dans l'approche de gestion de l'ANHI.

1.1.2. PLUS SPÉCIFIQUEMENT

Plus spécifiquement au cours de la mission il a été tenu compte de certains aspects d'orientation stratégique de l'ANHI, en particulier du rôle des agences régionales, de la volonté de la direction de laisser une certaine autonomie aux usagers et du fait également que l'ANHI en tant qu'organisme est appelé à évoluer non seulement dans la façon d'effectuer sa mission en tant que telle, mais également au niveau de la définition même de sa mission.

1.2. TRADUIRE EN PLAN D'ACTION

Bien entendu l'ensemble des recommandations résultant de ce mandat est concrétisé en plans d'actions pour chaque domaine répertorié. Des suggestions de mise en oeuvre sont proposés en fonction des aspects coûts/performances, de priorités et dans une perspective d'étalement des efforts et des dépenses acceptables.

1.3. PORTÉE DE LA MISSION

1.3.1. LES NOUVELLES STRATÉGIES D'AFFAIRE

Les nouvelles stratégies d'affaire vers lesquelles ANHI semble s'orienter découle essentiellement d'un élargissement de sa mission.

D'autre part depuis déja quelques années, l'ANHI s'aligne vers une décentralisation de ses opérations par la création d'agences régionales. Le niveau d'autonomie dévolu à ces bureaux ne semble pas faire l'unanimité au sein de la direction de l'ANHI, toutefois le principe même de la décentralisation ne devrait pas être remis en question.

Il est bien évident que la mise en application de ces stratégies influence directement les systèmes de gestion de l'information sous différents aspects.

1.3.2. LE RÔLE DE L'INFORMATION

Une gestion de l'information adéquate aujourd'hui, c'est bien plus que gérer des données d'opérations, c'est également exploiter la masse importantes de données informationnelles, qui circule dans l'organisation. L'incorporation de ce type de données dans les systèmes de gestion de l'organisme, outre l'aspect d'efficacité, complète les éléments nécessaires à l'organisme pour couvrir avec précision et rapidité toutes les facettes des dossiers qu'il a à gérer.

1.3.3. LE RÔLE DE LA LA TECHNOLOGIE

Une des conséquences directes des nouvelles stratégie d'affaire de l'ANHI concerne le flux des informations. Dans la nouvelle approche de gestion mise en avant, un volume important d' informations alimentant les systèmes d'opération de l'organisme proviennent et aboutissent aux bureaux régionaux ; les infrastructures technologiques devront s'ajuster à cette réalité, d'une part en fournissant aux bureaux régionaux les moyens, systèmes et informations, nécessaires à l'accomplissement de leur mission, , d'autre part en aidant l'organisme à concilier la relative indépendance des régions à la réalité d'un organisme central offrant différents services de supports et d'encadrements.

Cette démarche devra bien entendu se faire tout en garantissant un ensemble technologique cohérent à travers toute l'organisation. C'est en quelque sorte gérer le partage, pas toujours bien défini, entre les aspects décentralisés et centralisés de la gestion de l'information.

1.3.4. LES BESOINS D'UNE ARCHITECTURE D'INFORMATION

L'information sur laquelle va s'appuyer l'ANHI va , au fur et à mesure de la mise en place de nouvelles applications et de l'élargissement des systèmes à des domaines plus spécialisés (SIG), devenir de en plus complexe, de plus en diversifiée de par sa structure, sa forme, son contenu. D'autre part l'ANHI va progressivement s'appuyer exclusivement sur les systèmes mis à sa disposition et donc sur les bases d'informations sur lesquelles les systèmes s'appuient.

La dépendance de la gestion de l'ANHI à ses bases d'informations électroniques va devenir majeure. Toutes ses informations vont de plus en plus se croiser, se compléter, se comparer selon des schémas multidimensionnels de plus en plus complexes. Dès lors, si l'ANHI ne se donne pas les moyens d'avoir une vue d'ensemble claire et structurée, traduite en pratique par une « architecture » de données encadrée et gérée, le risque est grand d'une perte de contrôle de ses données, et partant, de sa gestion elle-même.

1.3.5. LES BESOINS D'UNE NOUVELLE APPROCHE TECHNOLOGIQUE

Les recherches de solutions aux objectifs et aux stratégies de l'ANHI doivent être réalisées dans une nouvelle approche capable d'appuyer avec efficacité les besoins d'affaire en tenant compte de la réalité de l'ANHI en termes, entre autre, de disponibilités en ressources humaines, matérielles et financières .

Il s'agit d'autre part de différencier la vision, de l'accès aux données ; de fournir aux usagers l'une ou l'autre de ces opportunités de partout, sous forme consolidée et/ou détaillée. Finalement il s'agit d'être capable de mieux « coller » à la réalité de l'organisme, tant en maintenant une démarche d'informatisation rigoureuse et de qualité.

En terme de développement d'application, par exemple, on pourrait envisager de fonctionner selon deux vitesses, l'une adaptée aux projets supportant les systèmes d'opération : ceux-ci exigent une réflexion plus large et une participation d'un plus grand nombre d'intervenants ; l'autre qui pourrait être plus rapide, répondrait à des projets de « bouts de lignes » très souvent volatils, et s'adressant à un groupe restreint d'usagers. Des approches de ce type ne peuvent se faire au détriment de la cohérence et de la fiabilité de l'ensemble des systèmes. Ils exigent donc la mise en place de structures, de règles et de normes adaptées à ce type de fonctionnement.

2. LE DOSSIER

2.1. PRÉMICES : BIEN COMPRENDRE L'ENTREPRISE

L'approche de travail mise en avant dans cette mission s'est basée essentiellement sur une série de rencontres avec des intervenants internes et externes susceptibles, de par leur niveau de responsabilité et/ou leur compétence d'amener un éclairage spécifique sur l'organisme et plus particulièrement sur les systèmes de gestion de l'information. Par leur participation à cette réflexion ils ont concouru ainsi à la réalisation d'un document donnant une vision la plus exhaustive possible du sujet, compte tenu du peu de temps imparti à cette mission.

Je les remercie du temps qu'ils y ont consacrés, de l'ouverture d'esprit et de l'intérêt qu'ils ont tous manifesté pour cet exercice. Cela a grandement facilité ma mission et contribué à la rendre plus interessante. La prise de connaissance de l'environnement de gestion de l'ANHI et des systèmes qui le supportent, s'est complétée par la lecture de documents pertinents ainsi que par l'observation et la réflexion.

2.2. DEUX PARTIES : L'ACTUEL ET LE FUTUR

Les résultats de la mission seront consignés dans un dossier comprenant deux parties :

- La première partie, l'actuel, se veut une synthèse des éléments caractéristiques de gestion qui prévaut actuellement à l'ANHI. Ce document tire sa substance des entretiens tels que relatés ci-dessus, ainsi que bien entendu de la lecture de plusieurs documents d'intérêt. La situation y est décrite sous différents aspects tels que les structures et l'organisation, les technologies ainsi que les applications en usage à l'ANHI .

- La seconde partie concerne le futur ; elle est structuré en trois éléments :

    - Le premier élément, Cible projetée, contient d'une part les attentes des usagers en terme de systèmes en général, d'outils et de fonctions en particulier. Il suggère également des orientations de solutions en réponses aux remarques formulées par les intervenants en ce qui concerne, entre autre, la qualité, la fiabilité, les facilités d'utilisation et les possibilités d'évolution des systèmes mis à leur disposition. D'autre part il contient également des éléments de solution en réponse à des stratégies et/ou des objectifs identifiés. Dans ce document sont repris les objectifs justifiants les requêtes, les approches envisageables pour la mise en place ou l'ajustement des solutions identifiées et finalement l'énumération des fonctions en tant que telles.

    - Le deuxième élément, Impacts cible versus situation actuelle, explique le chemin que l'organisation de l'ANHI aurait à parcourir pour atteindre une forme de gestion de l'information dans son organisme qui à la fois corrige les lacunes et autre problèmes identifiés au cours de l'exercices mais également tient compte de nouveaux enjeux de différents types telles que stratégiques et technologiques. Ce « chemin à parcourir » sera bien entendu élaboré sous les mêmes aspects que ceux qui ont fait l'objet de

l’analyse de la situation actuelle, à savoir les structures et l’organisation, les applicatifs et les technologies.

- Finalement le troisième, plan de mutation recommandé, pour autant que le contenu soit accepté, devrait être le document d’appui aux actions futures de l’ANHI, relevant de la gestion de l’information en générale et des technologies qui la supporte en particulier. On y notera également des remarques ou recommandations touchant des domaines ou secteurs pas directement concernés, du moins en apparence, par le fait informatique. Ce document vise une utilisation de « terrain » ;il sera donc structuré en conséquence et reprendra sous les thèmes, actions / intervenants / budgets / prérequis /calendrier, l’ensemble des informations requises (bien entendu dans les limites de leur disponibilités).

2.2.1. PREMIÈRE PARTIE : L'ACTUEL

2.2.1.1.STRUCTURE ET ORGANISATION

2.2.1.1.1.L'HÉRITAGE DU PASSÉ

L'observation du mode de fonctionnement de l'ANHI et certains échanges avec quelques membres de la direction donnent à penser que dans son style de fonctionnement et sa culture d'entreprise, l'ANHI semble avoir une certaine difficulté à sortir du moule qui prévalait lors de sa fondation et qui, en outre, a fait son succès. Il apparaît assez rapidement que cette réalité influence le niveau de dynamisme de l'organisme dans son ensemble et affecte plus particulièrement la gestion de l'information en général et les mécanismes et les systèmes qui la supportent en particulier.

Il est certain que, sauf exception, une approche de gestion qui peut amener des résultats remarquables dans une entreprise ou organisme d'une certaine ampleur, peut s'avérer très décevante dès que cette même entreprise ou organisme passe dans une catégorie supérieure.

IL est bien évident également qu'il y a une tentation forte de maintenir des approches qui ont fait le succès de l'ANHI, même si les ingrédients intervenant dans cette recette, soit ne sont plus présents, soit n'influencent plus la culture de l'organisme selon l'ampleur originale, soit encore si la structure même de l'organisation ne se prête plus à cette philosophie de gestion.

Le défi, dès lors, de l'organisme est de reprendre, éventuellement, certains éléments qui ont contribué à son succès, de les ajuster et de les intégrer à la nouvelle réalité de l'ANHI d'aujourd'hui.

Très souvent cela relève de la gestion de paradoxes, en effet dans bien des cas, l'esprit d'entrepreneur que l'on retrouve dans les petites organisations à succès se concrétise par un certain individualisme des membres de sa direction qui se traduit lui-même par une certaine autonomie décisionnelle, des mécanismes de communications et d'échanges basés partiellement sur l'informel, ensemble de pratiques difficilement conciliables au formalisme, et à l'esprit de rigueur qui prévaut dans les plus grandes organisations.

2.2.1.1.2.LES RÉPERCUSSIONS SUR L'ORGANISATION

Très souvent, et en outre, il saurait difficilement en être autrement, la démarche d'informatisation de l'organisme ou de l'entreprise s'aligne à la philosophie de gestion mise en avant dans l'organisation. Ainsi lorsqu'on observe le profil des systèmes de gestion de ces types d'entreprises ou organismes, on constate qu'il y a autant d'îlots d'informatisation qu'il y a de groupes décisionnels dans l'organisme.

Dans le passé, l'ANHI n'a pas échappé à cette tendance et en outre malgré la base de données centralisée c'est encore partiellement la réalité à l'ANHI aujourd'hui. Et cette situation devient préoccupante lorsque l'entreprise ou l'organisme décide de revoir ses systèmes de gestion informatisés dans une perspective de centralisation.

- En premier lieu il va se heurter à une résistance larvée de la part de certains responsables qui voient dans ce changement une atteinte à leur autonomie qu'ils associent à leur pouvoir de décision .

- En deuxième lieu, il y aura à gérer la migration et l'intégration d'une ancienne approche basée sur l'individualisme et avec ce que cela comporte de particularismes, vers une approche corporative qui devrait s'appuyer sur des normes et des standards généraux .
- En troisième lieu, et c'est à mon sens le plus important, il y aura à établir une infrastructure technique et humaine capable de supporter à travers une organisation adéquate compétente ce changement de cap.

2.2.1.1.3.LES CONSÉQUENCES AU NIVEAU DE L'INFORMATIQUE

L'observation de la situation à l'ANHI met en évidence plusieurs éléments de préoccupation :

- En premier lieu, l'ANHI n'a pas complété son virage d'une informatique individuelle vers une informatique centralisé, avec pour conséquences entre autre, une apparence de flou à la fois au niveau des structures organisationnelles que des directions dans lesquelles l'informatique devrait s'aligner.

- Sur un angle concret, au niveau de l'informatique centrale, on trouve plusieurs gestionnaires positionnés, à ce qu'il semble au même niveau hiérarchique, et qui donnent l'impression d'évoluer en fonction de leur propre compréhension de leurs responsabilités respectives.

- La direction officielle de l'informatique n'ayant pas été définie, il existe un vide organisationnel et surtout décisionnel, qui est comblé partiellement par un élargissement des responsabilités de l'un des gestionnaires.

- En complément, au point précédent, il existe dans la structure informatique un manque de compétences spécifiques spécialisées requises dans une approche centralisée de la gestion de l'information, tel que un administrateur de données, qui devrait être le support et le garant de la banque de données centrale qui, faut-il le rappeler, au fil de la mise en place d'applications de plus en plus complexes et spécialisées (SIG), va devenir, si on n'y prend garde, impossible à gérer.

- Autre absence qui risque d'avoir des conséquences fâcheuses, «l'architecte» d'applications dont le rôle consiste à garantir la cohérence entre, d'une part, l'ensemble des modules installés sur le système central et d'autre part l'intégration harmonieuse des applications périphériques dans l'optique d'un déploiement en mode client/serveur.

2.2.1.1.4. LA DÉMARCHE D'INFORMATISATION

Autre points de préoccupation, qui découlent en partie de la situation décrite ci-dessus, et qui entrent dans le cadre général de la Démarche d'informatisation : On observe en effet, une absence de plusieurs éléments qui normalement font partie du cadre standard de gestion des systèmes d'informations

- Il s'agit entre autre de différents aspects relevant de la gestion des opérations de l'usager, telle que la gestion des problèmes, la gestion du support qui fréquemment se réalise selon deux approches, l'une adaptée aux systèmes communs centraux , l'autre adaptée aux systèmes

bureautiques et de « bouts de lignes » ; absence également d'une approche rigoureuse de la gestion de la sécurité.

- Même observation au niveau du développement, avec des aspects de procédures supportant les demandes de changements et les demandes de services, des aspects également de méthodologie d'implantation de systèmes et de gestion des librairies de programmes.
- De plus, d'une manière générale on relève une faible préoccupation aux aspects de normes, standards, nomenclatures, préoccupations qui deviendront de plus en plus vitales au fur et à mesure de l'élargissement de la base de données centrale à des informations plus complexes et comportant des structures spécifiques (c'est le profil typique de données supporting le SIG). Et l'orientation client/serveur mise de l'avant aura, elle aussi, des conséquences directes sur la complexité accrue de la base de données centrale.

2.2.1.2.LES TECHNOLOGIES

Sur le plan des caractéristiques générales, les différents choix technologiques qui ont été mis en avant sont globalement corrects. Cela vise les principales composantes du parc, à savoir l'équipement central HP 9000, le choix de la base de données relationnelle Oracle, le réseau de communication Ethernet ainsi que les terminaux PC.

2.2.1.2.1. L'INFORMATIQUE INDIVIDUELLE

Toutefois, au niveau de l'informatique individuelle, compte tenu que dans le passé, l'ANHI privilégiait l'achat de MAC, elle se retrouve aujourd'hui avec un parc assez imposant de Mac (± 80 micro), et par la suite, ou durant la même période, le parc s'est complété par l'acquisition de PC IBM ou compatible (±12).

2.2.1.2.2.CONSÉQUENCE D'UNE TECHNOLOGIE HÉTÉROGÈNE

L'ANHI se retrouve donc aujourd'hui avec des équipements différents, qui nécessitent des logiciels spécifiques, ce qui en fait un parc de technologies hétérogènes. Avoir au sein d'une entreprise ou d'organisme une multiplicité de technologies, n'est bien entendu jamais rentable, d'abord parce que cela multiplie d'autant les compétences requises, les besoins de supports, d'utilitaires etc., et ensuite parce que cela diminue la « portabilité » des applications, systèmes et/ou utilitaires éventuels.

Ce choix, donc, ne peut se justifier que pour des aspects de spécialisations exclusives à telle ou telle technologie. Il faut reconnaître qu'effectivement le matériel MAC s'est taillé une réputation, surtout dans le passé, dans le domaine, entre autre, du graphisme en général et autres domaines connexes. On conçoit que ce sont ces caractéristiques particulières qui ont également orienté ce choix à l'ANHI.

S'il n'est pas rentable d'avoir une multiplicité de technologie dans une optique d'informatique individuelle, c'est encore plus flagrant dans une perspective d'informatique d'entreprise qu'elle soit de type client/serveur ou autre. Bien qu'il est certain qu'aujourd'hui la plupart des constructeurs ont fait des efforts importants d'alignements à des standards, normes ou protocoles mondiaux et que d'autre part beaucoup de produits, dans le domaine bureautique, entre autre, sont « portables » d'une plate forme technologique à une autre, mais il n'en demeure pas moins, que dans une situation de plate forme technologique hétérogène, il n'y aura jamais aucune garantie de pérennité dans quelques aspects que ce soit relevant de liens entre deux technologies hétérogènes.

D'autre part, et c'est la situation qui prévaut aujourd'hui à l'ANHI, l'entreprise ou l'organisme va se retrouver avec une panoplie de logiciels, soit spécifiques à l'une ou l'autre plate forme technologique, soit avec des versions différentes d'un même produit, compte tenu de la nécessité d'avoir pour un progiciel générique donné des versions différentes à chacune des technologies que l'on possède. Par ailleurs cette problématique n'est pas exclusive au micro, on la retrouve également avec d'autre périphériques comme par exemple les imprimantes, du moins en ce qui concerne les modèles à fonctions étendues.

Ce qu'il faut comprendre dans cette réflexion, c'est que lorsqu'on dépense des énergies à couvrir de quelque manière que se soit ce genre de problématique, on le fait au détriment de projets qui amèneraient des gains au niveau de l'entreprise ou l'organisme et que d'autre part, personne ne pourrait se porter garant que la pseudo intégration ou compatibilité que l'on aura réussi aujourd'hui va se maintenir demain.

Il y a également, au niveau des logiciels, une tendance qui se dessine qui renforcera la recherche d'une homogénéité au niveau des plate-formes technologiques ; il s'agit des « suites » comme par exemple Office de Microsoft, qui sont des ensembles de progiciels intégrés couvrant différentes facettes de gestion et de communication. Il est évident que ces produits ne donneront leur pleine mesure que si les qualités d'intégration qui sont leurs caractéristiques premières, se retrouvent également sur la plate- forme sur laquelle on les installe

2.2.1.2.3.GESTION DU PARC D'ÉQUIPEMENT

Un autre élément à noter, est la relativement faible importance attachée à la gestion du parc d'équipement en général (ce qui par ailleurs rejoint, en partie, la préoccupation de la sécurité) et plus particulièrement les aspects de relève des systèmes.

Cette problématique vue dans le cadre d'une informatique individuelle, trouve une réponse très acceptable par la prise régulière de copies de sauvegarde. Par contre, lorsqu'on bascule vers une informatique d'entreprise et que l'ensemble des secteurs d'affaires deviennent de plus en plus tributaires dans leurs opérations quotidiennes de la fiabilité des systèmes informatiques on ne peut plus, dans la plupart des cas, se contenter simplement de copies de sauvegarde.

Cela signifie, qu'à un stade de développement de n'importe quelle entreprise où organisme, il devient nécessaire de se questionner sur les conséquences d'un arrêt partiel ou total, d'une durée de quelques heures à quelques jours. C'est le stade auquel, je pense, est rendue l'ANHI aujourd'hui, et particulièrement au regard des projets de bases de données centrales assorties d'un déploiement en mode client/serveur auquel s'ajoute les applications spécialisées SIG.

L'exercice de réflexion préliminaire, qui s'appelle une analyse de risque, est une étude dont les conclusions détermineront les fonctions critiques pour la survie de l'entreprise ou l'organisme et partant de là, la nécessité ou non d'un plan de relève, ainsi que la forme et l'amplitude, le cas échéant que celui-ci doit prendre.

2.2.1.2.4.VISION ET STRATÉGIE TECHNOLOGIQUE

Toujours dans le cadre des technologies, il ne semble pas y avoir parmi les responsables de l'informatisation de l'ANHI, une vision et stratégie technologique. On semble fonctionner, face à des besoins technologiques spécifiques, en mode « essais/erreurs », sur base de recherches livresques. C'est du moins ce qui apparaît en ce qui concerne certains outils de développement.

Or, la réflexion élaborée quelques paragraphes ci dessus au sujet de « suites » bureautiques s'applique de plus en plus à l'ensemble de toutes les technologies requises dans le cadre d'une informatisation. Ce qui signifie en clair que, de plus en plus, sur le marché, on se fera offrir des ensembles technologiques couvrants différents champs d'applications nécessaires à tel ou tel profil d'informatisation. La particularité intéressante de ses ensembles est que, comme pour les suites bureautiques, on n'aurait pas à se préoccuper des aspects d'intégration, de cohésion et d'évolution entre les différents systèmes faisant partie de l'ensemble proposé.

Ce qui signifie que, dans le cas particulier de l'ANHI, chez qui commence à s'élaborer une informatique plus complexe qu'à l'ordinaire, avec des aspects de banques de données relationnelles, des réseaux internes et externes, de la gestion en mode client/serveur, complété par une application spécialisée de type SIG, avec également l'opportunité envisagée d'utilisation d'internet, il est grand temps d'effectuer une réflexion.

Cette réflexion systématique sur l'infrastructure technologique actuelle et future de l'ANHI, devrait fournir comme résultat une «architecture» technologique dans laquelle l'ANHI devrait dès lors investir pour supporter avec efficacité et fiabilité ses projets actuels et futurs.

2.2.1.3.APPLICATIFS

En théorie, la démarche d'informatisation appliquée à la conception et au développement des applications centrales est, grosso modo, correcte ; toutefois un certain nombre de points méritent d'être soulignés.

2.2.1.3.1.LE PLAN DIRECTEUR

En ce qui concerne tout d'abord le plan directeur ,qui a toute fin pratique, devrait être la base de référence pour tous les aspects d'informatisation de l'ANHI, sous le plan de la démarche et du contenu, c'est un travail qui correspond aux règles de l'art en la matière.

Toutefois il ne faut pas perdre de vue qu'un plan directeur est en quelque sorte le portrait de l'entreprise ou l'organisme, bien entendu sous l'angle de la gestion de l'information et, dès lors, couvre, relativement en profondeur, quasiment toutes les facettes d'activité de l'entreprise. Il faut remarquer que, souvent, c'est le seul ouvrage qui couvre l'entreprise ou l'organisme, dans son ensemble, avec autant de précision et de rigueur.

Quoique qu'il en soit, ce qui est à retenir c'est qu'une entreprise ou un organisme n'est pas statique, sa mission peut évoluer, son marché peut se déplacer, ses stratégies et les actions qui les soutiennent peuvent changer et dès lors si on accepte le principe que le plan directeur est un des reflets de l'entreprise ou l'organisme ; ce plan doit nécessairement s'ajuster faute de quoi rapidement il perdra de sa valeur.

Dans le cas qui nous occupe, l'ANHI, on constate, sous cet aspect, une faiblesse. En premier lieu l'exercice d'élaboration du plan directeur s'est étiré sur une trop longue période (autour de dix mois) et de plus, la mise en chantier de la première phase n'a débuté que près d'un an plus tard ; L'enchaînement des phases subséquentes s'est étiré durant plusieurs années.

La problématique ne réside pas tant dans l'aspect d'étirement que dans le fait qu'il n'y ait eu, apparemment aucune mise à niveau du document original. Deux conséquences pratiques à cet état de fait :

- En premier lieu, la qualité de ce qui est développé En effet certains éléments de référence contenus dans les documents du plan directeur deviennent après quelques années caduques, ce qui signifie que lors de l'élaboration de l'une ou l'autre phase d'applicatifs, en s'appuyant de bonne foi sur certains de ses éléments on risque de produire des résultats corrects en théorie, mais ne correspondant pas aux attentes actuelles des usagers.

- Deuxièmement le coût/performance d'une activité de ce type réalisé dans un contexte d'étirement. Un plan directeur est un exercice coûteux, entre autre compte tenu du nombre de personnes qu'il implique : si l'entreprise ou l'organisme n'a pas les ressources financières pour mettre en œuvre les différentes applications, telles que stipulées dans le plan, dans un délai raisonnable, elle aurait intérêt à opter pour une démarche globale plus légère en approfondissant exclusivement les fonctions pour lesquelles elle aurait les capacités financières requises.

C’est une réflexion qui peut s’appliquer à d’autres dossiers, informatiques ou non. Il est certain que toute énergie que l’on va investir au niveau de l’analyse d’un dossier quel qu’il soit ne va trouver sa finalité et donc sa justification qu’à la mise en application des résultats. Ce qui signifie que si, dès le départ, il apparait que certaines parties, en tout état de cause ne pourront jamais être mises en application dans un délai raisonnable (par exemple, faute de ressources financières ou de décision politique ou autre) ,l’entreprise ou l’organisme n’a aucun intérêt a investir à fonds perdus dans un dossier qui inévitablement perdra de sa valeur avec le temps.

2.2.1.3.2.DIFFÉRENTS TYPES D’APPLICATIFS

En ce qui concerne les applicatifs en tant que tels, plusieurs éléments sont à considérer ; en premier lieu l’existence de plusieurs groupes d’applicatifs ou systèmes que l’on pourrait sommairement classer de la manière suivante :

- Dans le premier groupe on retrouve les applications rattachées à la nouvelle base de données centrales et dont la réalisation découle du plan directeur ;

- Le second groupe est constitué de développements réalisé sur les Mac, s’appuyant sur des bases de données spécifiques reliées d’une manière ou d’une autre à la base de données centrale. L’origine de ces développements est soit un héritage de périodes précédant l’implantation des applications centralisées, soit de nouvelles réalisations en complément à des fonctionnalitées du système central ou en réaction à des faiblesses fonctionnelles ou autres du même système central ;

- Finalement on peut classer dans le derniers groupe les applications de type bureautique développées éventuellement par des usagers et qui opèrent sans communication avec l’une ou l’autre des base de données

2.2.1.3.3.CONSÉQUENCES AU PLAN GLOBAL

L'observation de cette situation amène une première réflexion générale : à première vue, on pourrait prétendre que les développements des applications axées sur la base de données centrale Oracle, compte tenu qu'elles ont été réalisées à partir du plan directeur, recèle des qualités de cohérence et d'intégration, que l'on retrouve généralement lorsque que des développements sont réalisés à partir d'une vision d'entreprise.

Ce raisonnement est battu en brèche par l'existence des systèmes parallèles (les développements sur les MAC) qui n'ont pas comme seule tache de compléter la fonctionnalité des applications centrales mais réaligne également certaines données en produisant entre autre de nouveaux résultats.

Et cela, sans compter les applications bureautiques qui, à toute fin pratique, se résument à une gestion locale appuyée par des fichiers d'informations personnels.

Cela étant dit il est probable que, pris individuellement, chacun des trois groupes de systèmes de gestion, dans le cadre spécifique des objectifs poursuivis, donne les résultats attendus avec un niveau de justesse et de fiabilité acceptable.

Toutefois il est indéniable qu'au niveau global de l'ANHI cette situation affiche des aspect d'incohérence et de fiabilité douteuse. Pour preuve, l'attitude perplexe de certains gestionnaires face aux résultats produits par l'un ou l'autre système, ou les corrections qui sont faites arbitrairement à certains résultats par d'autres gestionnaires. Ces attitudes prouvent à suffisance que, pour le moins, il y a, face à certaines informations produites, soit des divergences d'interprétation, soit carrément une perte de confiance.

2.2.1.3.4.CONSÉQUENCES AU PLAN PARTICULIER

En observant plus spécifiquement chaque groupe, on y retrouve des éléments préoccupants caractéristiques du cadre dans lequel les applications ont été conçues et réalisées.

- Ainsi quand on s'attarde aux applications découlant du plan directeur, on constate que plusieurs de ces applications requièrent des ajustements et des correctifs. Si on se rappelle les conséquences néfastes de l'étirement d'un projet de développement, qui est le contexte dans lequel se sont réalisés ces applicatifs, il y a là certainement une des causes de ce besoin d'ajustements.

- Les caractéristiques des applications du deuxième groupe (développement sur le MAC) sont fort différentes D'abord leur développement ne résulte pas d'un plan directeur et donc ne s'insère pas dans une vision globale. Leur justification est soit d'ordre technique ou en réponse à des demandes émanant de l'une ou l'autre des directions. La conception et la réalisation de ces applications semblent dans bien des cas réalisées dans le vase clos de l'informatique.

- Le dernier groupe, les applications de type bureautique, ont comme première caractéristique d'être complètement isolées des bases

d’informations. Elles fonctionnent en s’appuyant sur des fichiers élaborés par le personnel local.

Ce qui est intéressant à relever, c’est que d’une part tous les échanges avec d’autres systèmes informatisés se font systématiquement par réintroduction des informations échangées, et cela dans les deux sens. D’autre part il semble y avoir (en utilisant un euphémisme) des « interprétations » différentes au sujet d’une même information générique, ce qui a pour conséquence, qu’une information en provenance d’un système est très souvent « corrigée » avant d’être réintroduite dans l’autre système, et bien sûr cela fonctionne dans les deux sens.

2.2.2. DEUXIÈME PARTIE : LE FUTUR

Dans la recherche de solutions capable de supporter la gestion des opération de l'ANHI, deux perspectives sont prisent en compte ; d'une part la nécessité avant toute chose de redresser certains aspects de la gestion actuelle de l'information, d'autre part de répondre aux attendes des usagers et en particulier en regard des points spécifiques repris dans les termes de référence de la mission.

2.2.2.1.CIBLE PROJETÉE

2.2.2.1.1.OBJECTIFS

Les grands axes de redressement qui détermineront des actions concrètes, relèvent des aspects :

- De décentralisation des opérations de l'ANHI ; cette orientation de gestion est un élément majeur qui conditionne tous le flux d' échanges d'informations intervenant dans la gestion des opérations de l'ANHI ;

- De la nécessité d'un réalignement de l'organisation informatique en mettant l'accent sur la direction informatique, inexistante à toute fin pratique aujourd'hui, avec une révision de ses structures, de ses compétences et du cadre de fonctionnement (démarche, normes, standard, etc...) ;

- Actualiser la gestion de l'information ; ce qui signifie revoir l'accès aux informations dans une perpective, entre autre, d'outils d'aide à la décision et remettre à niveau les systèmes compte tenu de l'évolution de l'ANHI et de sa mission.

2.2.2.1.2.APPROCHE

Les différents axes de redressement déterminants les objectifs de réalisation énumérés ci dessus, relèvent tous d'une même préoccupation de base ; une divergence entre un élément de l'organisme (élément de gestion ou entité) et l'organisme lui-même (l'ANHI). Dans l'approche on visera donc, essentiellement, à «corriger le tir» à travers une série d'actions concrètes ponctuelles.

2.2.2.1.3.DÉCENTRALISATION DES OPÉRATIONS

En ce qui concerne la décentralisation des opérations, cette réalité est incontestablement mal traduite dans le quotidien de la gestion de l'ANHI. Il s'ensuit de la redondance, de la réécriture et de la réintroduction à répétition dans les systèmes parallèles qui ont été développés. IL s'agira donc dans l'approche, non seulement d'équiper les bureaux régionaux des systèmes requis mais également de revoir le sens du flux de communication des informations de gestion des opérations. Cette approche doit, bien entendu, s'effectuer dans une perpective de système intégré d'entreprise, dans laquelle la gestion des opérations va de plus en plus être confiée aux régions.

2.2.2.1.4.RÉALIGNEMENT INFORMATIQUE

En ce qui concerne les aspects de réalignement de l'organisation et des responsabilités informatiques, il s'agit, avant tout, de statuer sur une structure organisationnelle répondant aux principes suivants :

- DIRECTION INFORMATIQUE
  Placer à la direction de l'informatique une autorité unique, reconnue, couvrant tous les aspects de la gestion de l'information, pour l'ensemble de l'ANHI y compris donc les utilisations bureautique ou autre, au siège et dans les bureaux régionaux.

- COMPÉTENCES
  S'attacher à compléter l'organisation informatique par un minimum de fonctions spécialisées vitales (ou autre solution alternative acceptable, tel que gestion par intérim et/ou tout autre forme de sous-traitance), à savoir :

    - Un concepteur («architecture» d'application et de données) qui gérerait et garantirait la cohérence à la fois pour les aspects de données que pour les aspects de fonctions ou d'applications. Cette responsabilité engloberait tout les aspects d'informations et de données de l'ANHI, ainsi que tout les aspects d'applications et de développement, y compris dans le secteur bureautique et les applications «bout de ligne» ;

    - Un spécialiste technique qui aurait la responsabilité de l' «architecture» technique, ce qui sous-entend toutes les composantes technologiques, à l'exclusion des applicatifs en tant que tels. Cela signifie que lui incomberait de déterminer les choix aussi bien pour des aspects de «quincailleries», que des aspects de systèmes. Les aspects systèmes couvriraient aussi bien les logiciels que tout autre type d'outils technologiques requis pour opérer les applications et les bases de données, ainsi que pour communiquer et pour développer ; cela signifie en particulier que le choix des outils de développement requis pour des applications conventionnelles de type clients/serveur et/ou bureautique seraient également de son ressort.

    - Sous cette responsabilité, il s'agira de définir une nouvelle approche technologique qui tendra vers plus de cohésion et d'uniformité à travers toutes les plates formes et d'autre part de définir les cadres technologiques idéals pour chaque type de besoin.

- GROUPES DE DÉVELOPPEMENT
  Autre point ; il serait souhaitable de structurer l'organisation du développement informatique en deux groupes, le premier axé sur le développement et l'entretien des applications stables centrales uniques à l'organisme, le second axé sur le développement, le support, l'encadrement des usagers dans le cadre d'applications plus volatiles de type bureautique, SPAD (systèmes de pilotage et d'aide à la décision) et « bouts de lignes »

  Toutes les formes de développement existantes à l'ANHI aujourd'hui et dans le futur devraient, d'une manière ou d'une autre, se trouver dans l'un

des deux groupes. Tous les aspects d'approche de développement, d'outils, de démarche d'informatisation avec des aspects d'implication des usagers seront spécifiques à chacun des deux groupes.

2.2.2.1.5.ACTUALISATION DE LA GESTION DE L'INFORMATION

Actualiser la gestion de l'information en s'appuyant sur une approche rigoureuse, qui réponde à des principes de saine gestion.

- Il s'agit tout d'abord de réaligner, de corriger et de compléter les systèmes déjà en opération, d'effectuer ces exercices dans les règles de l'art au niveau de la démarche et en impliquant tous les intervenants qualifiés et compétents (usagers et spécialistes informatiques).

- La démarche devra nécessairement débuter par une série de dossiers visant à réaligner ou actualiser des situations précises. Ces exercices, bien sûr, devront s'effectuer avec les usagers concernés. IL s'agit en premier lieu de la mise à niveau du plan directeur. Ensuite, d'effectuer le réalignement des applicatifs développés sur la base ORACLE. Ce réalignement devra s'effectuer en tenant compte des problèmes et des discordances soulevés par les usagers et d'autre part en gardant à l'esprit le changement de mission de l'ANHI. IL s'agit également de faire une vrai réflexion sur la portée à donner aux systèmes de gestion régionaux compte tenu de leurs responsabilités actuelles et projetées. Ce qui signifie en clair qu'il s'agit avant tout de stabiliser et d'actualiser les systèmes actuels, avant d'entreprendre de nouveaux développements.

2.2.2.2.LISTES DES COMPOSANTES REQUISES

Les différentes activités requises pour supporter les changements suggérés relèvent de plusieurs formes d'actions tel que repris ci-dessous. IL y aura, bien entendu à effectuer des choix parmi celles-ci, soit au niveau des variantes proposées, soit dans le fait simplement d'en tenir compte ou non. D'autre part dans la dernière partie de ce document sont proposés différentes options de mise en œuvre de ces actions sur lesquelles l'ANHI pourra s'appuyer pour la mise en place des recommandations retenues.

2.2.2.2.1.POSTES À CONFIRMER ET/OU À COMBLER

L'observation de la situation à l'ANHI fait ressortir l'urgence de statuer sur certains aspects de direction de l'informatique, cette démarche est prioritaire. Pour rappel, deux types de préoccupation doivent être résolus : une absence d'expertise et/ ou de compétence au niveau de certains concepts ou domaines et un vide ou niveau de la direction effective de l'ensemble de tout ce qui concerne la gestion de l'information à l'ANHI.

Deux types d'actions sont à appliquer :

- La première est de définir une structure organisationnelle de l'informatique à l'échelle de l'entreprise, répondant aux principes de direction unique et de compétences spécifiques. Cette activité relève exclusivement de la direction de l'ANHI, elle pourrait se faire assister dans l'élaboration d'un organigramme type par des homologues de l'USAID, ou de TSS ;

- La seconde est de combler les postes manquants. Différentes variantes peuvent être envisagées dont de l'aide temporaire externe. Une approche de ce type présenterait plusieurs avantages tels que accélération de la mise en place des actions justifiant le poste et transfert de connaissances au profit du personnel de l'ANHI. En particulier, cette approche pourrait s'appliquer pour combler le besoin de direction de l'informatique. Dans cette perspective, le conseiller externe devrait se voir assigné un certains nombres de responsabilités précises concrétisées par des livraisons.

2.2.2.2.2.ÉTUDES À COMPLÉTER ET RÉACTUALISER

L'ANHI, depuis sa création, a constamment évolué, que ce soit au niveau de la taille de l'organisme, ou d'une remise en question de ses modes de fonctionnement, ou encore plus récemment de sa mission même. Dans des situations de ce type il est prudent, avant de mettre (ou de remettre...) de l'avant certains projets, de vérifier dans quelle mesure les changements découlant de son évolution ne modifient, ou même ne remettent carrément en questions, des orientations ou certains aspects retenus à l'origine du projet.

Et pour rappel, il s'agit en particulier, du plan directeur, de certaines études d'ajustement des systèmes en réponse au changement de mission de l'ANHI, d'un dossier de correction et d'ajustement des applications sous la base ORACLE et d'une réflexion en générale sur l'orientation de la direction régionale et des développements que cela nécessitera.

2.2.2.2.3.PROCÉDURES, NORMES, STANDARD À DÉFINIR ET IMPLANTER

Une des facettes de l'évolution de l'ANHI, concerne sa vision des systèmes de gestion des informations. D'une situation, il y a déjà quelques années, axée sur une informatique individuelle, elle a basculé vers une base de données centralisée. Dans le cadre de ce virage elle a confié à un bureau d'étude le soin d'élaborer un plan directeur, plan qui est toujours aujourd'hui la base de référence de la plupart des nouveaux développements. Précisément, un des documents de ce plan concernait les procédures, normes et standards à implanter en conformité avec la nouvelle orientation de gestion des informations, toutefois il semblerait que la démarche n'ait pas été menée à terme. IL serais donc souhaitable de vérifier la conformité du contenu du document avec la réalité de l'ANHI aujourd'hui et ensuite de veiller à la mise en application progressive de ses composantes.

Dans l'opportunité de s'appuyer, pendant une période limitée, sur du conseil informatique externe, ces responsabilités pourraient être intégrées au mandat confié au conseiller.

2.2.2.2.4.ENTENTES DE SERVICES À METTRE EN APPLICATION

Bien entendu dans la mesure ou l'ANHI s'engage dans une orientation de sous-traitance elle aura à définir clairement ce qui est attendu par chacun des intervenants. Ceci peut paraître évident, toutefois, ce que l'on constate fréquemment c'est que les documents qui régiront la relation (les termes de références) s'apparentent, très souvent, plus à des règles administratives qu'à une description précise (et technique s'il y a lieu) de ce qui est attendu.

Très souvent faute de compétences internes, soit on se limite à un document administratif, soit on se fie au sous-traitant pour définir le cadre de l'intervention. Il est bien évident que plus souvent qu'autrement il faudra s'attendre à des problèmes ou des conflits. Et il est bien certain que cet aspect deviendra d'autant plus important si on traite avec plusieurs intervenants externes, car à la préoccupation soulevée il y a un instant, va s'ajouter l'aspect de cohérence et éventuellement d'intégration entre les différents services ou produits de ses intervenants.

2.2.2.2.5.DÉVELOPPEMENTS D'APPLICATIONS SPÉCIFIQUES

La tentation est forte lorsqu'il y a une urgence, ou lorsque l'on pense bien connaître le sujet (mieux que l'usager qui aura à utiliser le système), de rapidement développer une application à partir de spécifications sommaires. Ce genre d'approche est générateur de problèmes et, à terme inefficace. Tout développement de quelle que importance qu'il soit, doit au minimum faire l'objet d'une analyse, exercice dans lequel l'usager concerné est nécessairement impliqué. D'autre part quelle que soit l'origine et la finalité de la demande, il faut systématiquement envisager l'opportunité d'élargir la mise en application de la réalisation qui en découle dans le cadre global de l'entreprise. Et il est bien entendu, que quelque soit le type de développement, il devra s'effectuer dans le cadre normalisateur commun à toute l'entreprise (et celà y compris pour les développements bureautiques).

2.2.2.2.6.MISE EN PLACE DE NOUVEAUX CONCEPTS ET TECHNOLOGIES

Compte tenu du virage en cours à l'ANHI et de sa volonté de mettre à profit les technologies pour supporter sa gestion (et ses changements de gestion), il faudra s'attendre à revoir certains concepts qui prévalaient jusqu'à aujourd'hui ainsi qu'éventuellement certains aspects technologiques sur lesquels ces concepts s'appuyaient. Et celà risque de s'accentuer par la mise en application d'outils plus spécialisés, tel que le SIG. Dans ce type de préoccupation, plus que tout autre, on doit s'efforcer d'appliquer une démarche systématique s'appuyant sur une vue d'ensemble. Cette démarche est à l'opposée de celle qu'on aura naturellement tendance à mettre de l'avant. Celle-ci consiste à répondre aux besoins, ou à résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent ou qu'on a les moyens de les prendre en charge. Cette façon de procéder, «dans le désordre», donne l'illusion de l'efficacité, mais très souvent, par manque de vue d'ensemble, il nécessitera, tôt ou tard, pour l'un ou l'autre aspect une remise en question plus ou moins perturbante et coûteuse.

2.2.2.2.7.DÉPLOIEMENTS

Le déploiement n'est pas uniquement une question de logistique, c'est en fait un projet en lui-même. Cela est d'autant plus vrai lorsque cette opération s'accompagne de changements dans l'un ou l'autre aspect de la gestion de l'entreprise ; c'est par ailleur la situation qui prévaut de plus en plus dans tout projet d'informatisation. Un élément majeur, qui fréquemment est escamoté, est de ne débuter d'aucune manière un déploiement avant que tous les critères de qualités (qui en principe ont dû être établis lors de la définition du pilote, ou du cahier de charge) ne soient remplis. Très souvent, en fait, on pense pouvoir faire les «derniers ajustements» en réel, en cours de déploiement. Dans la plupart des cas c'est un leurre, et on subit, par la

suite, pendant des années les inconvénients d'une précipitation malencontreuse. C'est pourquoi, dans le plan d'action recommandé, le déploiement est dissocié du pilote ou du développement et un délai suffisamment long est prévu entre les deux activités.

2.2.2.2.8.FORMATION

Dans une entreprise en mutation technologique la formation doit se faire quasiment sur une base continue. Ce ne signifie pas pour autant que la responsabilité de la démarche incombe uniquement à la direction de l'entreprise ou de l'organisme, il appartient également aux employés de se tenir informé et de faire valoir leur besoin dans le cadre de leur activités. En fait on devrait idéalement, dans toute entreprise ou organisation, avoir deux types de formations :

- Celle incorporée aux nouveaux projets ; sa mise en pratique s'effectue normalement dans le cadre planifié de mise en opération du projet. En général cet aspect est correctement couvert ;

- L'autre type de formation, comme cité plus haut, devrait s'effectuer sur une base plus permanente, en dehors de la mise en place de projets spécifiques. Cette approche de formation devrait découler d'une réflexion d'entreprise et aboutir à un projet géré au même titre que n'importe quelle autre grande responsabilité de l'entreprise. Cet aspect devient primordial dans la mesure ou l'entreprise va de plus en plus devenir tributaire de la compétence de son personnel et de la capacité de celui-ci à «apprivoiser» les technologies et les nouvelles façon de travailler que cela va engendrer. A l'ANHI, il y aurait donc une activité à amorcer dans ce sens, qui viserait au départ à compléter et à maintenir à niveau les compétences acquises, d'autre part à préparer le futur et finalement à créer une synergies de compétence au sein de l'organisme.

2.2.2.3. IMPACT CIBLE VS SITUATION ACTUELLE

Ce chapitre ne se veut pas une répétition du précédent, il vise à mettre en exergue le ou les éléments majeurs, typique à l'ANHI, qu'il faudra avoir à l'esprit au niveau de chacun des trois grands domaines concernés par les changements présagés

2.2.2.3.1.STRUCTURE ET ORGANISATION

Il est important que l'ANHI attache toute l'attention requise aux différents aspects de structure et d'organisation de l'informatique. Les préoccupations qu'elles suscitent ont largement été expliquées dans ce dossier. A ce stade-ci, ce qui est à retenir, est que, selon mon opinion, la mise en place des correctifs à la situation actuelle est le prérequis aux autres actions suggérées dans ce dossier. Ce qui en fait donc, par définition, le point majeur des recommandations. Comme il l'a été dit, dans l'organisation de l'ANHI il n'y a pas (et il n'est pas nécessaire qu'il y ait) toute l'expérience (compétence) requise. Ce qui signifie qu'elle devra sous-traiter, certains aspects de compétences ou de responsabilités pour couvrir (et garantir) tous les aspects de redressement.

2.2.2.3.2.TECHNOLOGIES

A l'ANHI, changer d'approche au niveau technologique se résume en fait simplement par la mise en pratique de quelques principes :

- Appliquer dans la recherche de solutions technologiques une démarche structurée, qui est à l'opposé d'une approche de type essais/erreurs ;
- Viser toujours un système global d'entreprise ; même pour une recherche de produit très spécialisé et dont la probabilité d'intégration aux autres systèmes est faible.
  (cela inclu donc les systèmes bureautiques et SIG)
- Considérer dans le choix d'une technologie, l'aspect convivialité au même titre que n'importe quel aspect technique.

(Technologies au service des usagers, ce qui signifie des systèmes flexibles, faciles à utiliser.)

2.2.2.3.3. APPLICATIONS

Revoir l'approche de développement, à l'ANHI, c'est d'abord éliminer ou contrôler l'aspect de développement «artisanal» que l'on retrouve aussi bien au niveau des directions régionales qu'au centre informatique. Ce type de développement est caractérisé par l'existence de projets «propriétaires» élaborés selon une démarche «personnelle» ; C'est tout cela qu'il faut revoir. De plus, et dans ce dossier c'est devenu un véritable leitmotiv, tous les projets doivent s'insérer dans une vision d'entreprise.

De plus systématiquement dans l'approche il faut prévoir un accès aux informations en tout temps et en tout lieu et viser à donner aux usagers des outils plus efficaces.

2.2.2.4.PLAN DE MUTATION RECOMMANDÉ

La rubrique «LISTE DES COMPOSANTES REQUISES» met en évidence l'effort important et diversifié que l'ANHI aurait à fournir pour couvrir tout les aspects de redressements et d'amélioration de son système de gestion actuelle des informations.

Il est bien évident que l'ANHI aura à définir des choix, compte tenu principalement de ses capacités financières et humaines à soutenir les différentes activités. C'est dans ce contexte que sont présentés ci-dessous différents tableaux ; le premier énumérant l'ensemble des activités qu'il y auraient à réaliser dans une perspective de contrainte zéro, les autres tableaux se veulent réalistes ; le second reprend des suggestions de réalisations pour l'année 97, dans le troisième sont repris les activités suggérées pour les années 98 et subséquentes. Ces derniers tableaux seront complétés par une planification.

Dans ces tableaux sont repris différentes rubriques telles que énumérées ci-dessous :

- La première sous le titre «ACTIONS », énumérant toute les activités requises pour supporter la cible fixée ;

- La seconde, sous le titre «INTERVENANTS», relève les principaux intervenants (internes et externes) en spécifiant si requis les rôles et responsabilités ;

- La troisième, sous le titre «BUDGETS», fixe des ordres de grandeur en termes monétaires et/ou jours/personnes, selon les cas, des différentes actions à réaliser. Bien entendu la portée et le niveau de justesse de ces informations sont limités au contexte connu ;

- La quatrième sous le titre «PRÉREQUIS» suggère une chronologie à respecter dans les actions à réaliser.

- La cinquième (combiné dans la colonne précédente), sous le titre «Calendrier» suggère un échéancier de mise en œuvre. Cette rubrique ne

figure pas dans le premier tableau, celle-ci n’étant pas considéré comme une proposition de réalisation en tant que tel.

2.2.2.4.1.LISTE DES DOSSIERS

Actions	Intervenants	Budgets	Prérequis
Compléter et approuver le dossier (1) • analyse de situation des systèmes d'information de l'ANHI	ANHI/TSS (Y. Hoste)	20 jours	
Confirmer et compléter les postes informatiques (2) (Postes par intérim, entente avec bureau d'étude) • Statuer sur son positionnement dans l'entreprise	ANHI/ Bureau d'étude	1 an mi-temps	priorité

Rôle du «responsable» informatique par intérim (3)
• Structurer les différents services informatiques
  • Équipes de développement
  • Services de support et de suivi
• Mettre en place un cadre normatif qui...
  • gère les relations avec les usagers
  • encadre les activités de l'informatique
  • applique les standards, les normes, la sécurité
  • applique des règles de gestion
  •
Suivi de la mise en place des actions (*1)
	Bureau d'étude
	
	TSS
		inclus dans (2)	(2)

Stabiliser les systèmes relevant de la base Oracle (4) • Actualiser l'audit du 25/03/96 et l'appliquer	Bureau d'étude	20 jours	-
Mettre à niveau le plan directeur (5) • Élaborer une stratégie technologique (« architecture ») • Confirmer les choix (outils de dév. ,réseaux ,SPAD) • Compléter (réajuster) l' «architecture» d'application avec les développements du Mac et en tenant compte des besoins des bureaux régionaux (clients/serveur) • Mise à niveau du cadre normatif	Bureau d'étude	3 mois	(2) priorité
Suivi de la mise en place des actions (*1)	TSS		
Mise à niveau des applications VS mission de l'ANHI (6)	Bureau d'étude	20 jours	(5) partiel

Implantation des agences régionales (7)
• Développement et mise en oeuvre
• Budget pour l'agence pilote
  • Achat des équipements et du matériel
  • Licences Logiciels
• Déploiement à l'ensemble des bureaux
  • Licences, équipements et matériel
  • Déploiement des applications
 	
Suivi de la mise en place des actions (*1)
	ANHI/
	Bureau d'étude
	
	TSS
		5mois
		
		±100.000
		
		±500.000
		5 mois
			(5)
			partiel
			priorité

Stratégie Bureautique (8) • Orienter les choix bureautiques • Mise en application avec intégration aux applications	Bureau d'étude	20 jours 6 mois	(5) partiel (7)

SIG (9) • Étude de conception et d'intégration avec ORACLE (équipe de deux spécialistes ; SIG & informatique) • Montage d'un pilote expérimental au siège en relation avec une direction régionale (AGADIR ?)	Bureau d'étude	4 mois étude	(5)
Décisionnel (10) • Mise en place d'un pilote SPAD (*2) outils et licences • Formation et assistance • Déploiement du SPAD (sous la responsabilité de la direction par intérim) (*2) système de pilotage et d'aide à la décision Suivi de la mise en place des actions (*1)	Bureau d'étude/ ANHI TSS	±125.000 20 jours	(5) partiel
Accès convivial aux données ORACLE (11) Problème sera résorbé par : • L'implantation du SPAD • Utilisation de Power builder			(10) (7)
Compléter le développement du plan directeur (12) • Gestion des marchés • Gestion des ressources humaines	ANHI	Besoins à étudier	
(*1) Suivi de la mise en place des actions Par des missions périodiques, tous les quatre à six mois, TSS assumera un suivi des activités du plan. Chaque mission couvrira, le cas échéant, plusieurs dossiers	TSS	60 jours répartis en 3 missions	
remarque : les montants sont en DH			

2.2.2.4.2. SUGGESTION DE RÉALISATIONS P0UR 1997

Les actions planifiés pour 1997 répondent à une stratégie selon deux axes :
En premier lieu, réaligner la situation actuelle ;
En second lieu poser les premiers jalons de la nouvelle orientation d'utilisation des systèmes de gestion de l'information.

Actions	Intervenants	Budgets	Prérequis Calendrier
Compléter et approuver le dossier (1) • analyse de situation des systèmes d'information	ANHI/TSS (Y. Hoste)	20 jours	- 01/97
Les postes informatiques (2) Direction par intérim, avec la responsabilité de : • Mise en place des structures et du cadre normatif • Mettre à niveau le plan directeur (2b) (2a) • Mise en place d'un pilote SPAD (*2) (2c) • Formation et assistance sur le SPAD (2d) • Orienter les choix bureautiques (2e)	ANHI/TSS & (option) ORSYS	6 mois ± 125.000	priorité 01/97 à 06/97
Stabiliser et mettre à niveau les applications (3) (les systèmes relevant de la base Oracle)	ORSYS	30 jours négocier	- 02/97
Implantation d'un pilote en agence régional (4) • Développement et mise en œuvre (4a) • Achat des équipements et Licences Logiciels (4b)	ANHI/TSS ORSYS	5mois ±100.000	(2) partiel 02/97 à 08/97
SIG (5) • Étude de conception et d'intégration avec ORACLE (équipe de deux spécialistes ; SIG & informatique)	ANHI/TSS	4 mois	(2) 06/97 à 08/97
Compléter le développement du plan directeur (6) • Gestion des marchés • Gestion des ressources humaines	ANHI	Besoins à étudier	(2) 09/97
Préparation de l'infrastructure technologique (en prévision du déploiement en 1998)	ANHI/TSS	±500.000	
Suivi de la mise en place des actions (*1) Remarque : les montants sont en DH	TSS		

(*1) Suivi de la mise en place des actions
Par des missions périodiques, tous les quatre à six mois, TSS assumera un suivi des activités du plan. Chaque mission couvrira, le cas échéant, plusieurs dossiers.

2.2.2.4.3.ORDRE DE GRANDEUR DE BUDGET PAR TYPE DE D'ENGAGEMENT POUR 1997

Remarque : Les montants repris ci-dessous ont comme seul objectif de fournir à l'ANHI des indications d'enveloppes budgétaires plausibles exclusivement pour les activités repris dans le tableau ci-dessous. Ce dernier ne contient pas tous les postes budgétaires relevant du centre informatique. Il est bien évident que dans le cadre d'une mission de quinze jours et dans un contexte d'affaire ou un certains nombres d'orientations restent à confirmer, il serait hasardeux de donner a ces chiffres une autre portée. D'autre part, en particulier dans les dossiers de sous-traitance, les coûts des prestations et/ou d'acquisition de matériel devraient être négociés.
Les bases de référence sur lesquelles s'appuie le tableau ci-dessous consistent principalement en différentes offres de services qui ont été faite, durant ces derniers mois, à l'ANHI .

• Acquisition de matériels et licences :	
• Mise en place d'un pilote SPAD (2c)	± 125.000
• Implantation d'un pilote en agence régionale (4b)	± 100.000
• Préparation de l'infrastructure en prévision du déploiement en 1998 (7)	± 500.000
Budget d'acquisition de matériels et licences :	± 725.000
• Coûts de sous-traitance et services :	
• Conseiller par intérim (2)	± 350.000
• Stabiliser et mettre à niveau les applications (3)	± 120.000
• Implantation d'un pilote en agence régionale (4a)	± 400.000
• SIG, étude de conception et d'intégration à la base ORACLE (5)	± 300.000
• Suivi de la mise en place des actions (8)	± 140.000
Budget de sous-traitance et services :	1.310.000
Budget global de réalignement :	2.035.000

Remarque : Certains bureaux régionaux semblent sous-équipés en matériels informatiques. Dans la mesure ou la décentralisation de la gestion est l'orientation de l'ANHI, il serait judicieux de prévoir l'acquisition d'équipements additionnels.
D'autre part, les coûts d'acquisition des technologies propres au SIG ne sont pas repris dans ce budget

Hypothèses et/ou éléments déterminants les chiffres avancés ci-dessus :

- Acquisition de matériels et licences

  - (2c) Mise en place d'un pilote SPAD
    Base : offre de service rédigée par le bureau d'étude ORSYS, pour un produit proposé par SLP.
    Les coûts concernent essentiellement en frais de licences, pour différents générateurs :
    - Générateur de requêtes ;
    - Logiciel d'analyse de données ;
    - Générateur de cartes ;
    - Générateur de tableaux de bord.

    Remarques :
    - La formation du personnel est incluse dans l'offre (cinq jours pour huit personnes) ;
    - Aujourd'hui, il existe une offre assez large de produits de ce type, les éléments à prendre en compte dans le choix définitif sont :
      - Bien entendu, l'aspect des coût (cette offre se situe dans la fourchette de prix) ;
      - L'intégration avec la base de données et les technologies en place (cet aspect semble aussi correctement couvert)
      - La pérennité du produit, qui passe très souvent par celle de la firme qui l'a développé ; (références à vérifier au MAROC et ailleurs).

  - (4b) Implantation d'un pilote en agence régionale
    Base : offre de service rédigée par le bureau d'étude ORSYS.
    Éléments essentiels :
    - Serveur de données (Pentium Pro), sous MICROSOFT WINDOWS NT Unité de sauvegarde, lecteur CD-ROM, carte réseau ETHERNET ;
    - Système de gestion de base de données ; choix à déterminer entre MICROSOFT SQL SERVER et ORACLE SERVER 7 ;
    - Outil de développement, POWER BUILDER, déjà commandé ;

    Remarque : les composantes technologiques suggérées représentent des choix recommandables pour l'informatisation des agences régionales.

  - (7) Préparation de l'infrastructure en prévision du déploiement en 1998
    Ce poste budgétaire comprend l'infrastructure technologique requise pour installé les agences (sept agences) selon le modèle de l'agence pilote (détail ci-dessus)
    Il ne tient pas compte des besoins additionnels des agences, par exemple besoins de micro-ordinateurs et d'imprimantes.

- Coûts de sous-traitance et services :

  - (2) Conseiller engagé pendant six mois au coût moyen mensuel de 58.000 DH.

  - (3) Stabiliser et mettre à niveau les applications, le bureau d'étude ORSYS a fait deux offres de services complémentaires, chacune de vingt jours de prestations.
    Il serait souhaitable de les revoir et de les combiner en une seule intervention, ramenée dès lors à trente jours au global.

- (4a) Implantation d'un pilote en agence régionale ;
  Un conseiller externe (analyste) supporte et encadre pendant la durée du projet (cinq mois) le développement effectué par le personnel interne (programmeurs) de l'ANHI ;

- (5) SIG, étude de conception et d'intégration à la base ORACLE ;
  Projet qui devrait s'effectuer sur deux mois par une équipe mixte de deux spécialistes, l'un au niveau des systèmes SIG, l'autre au niveau des bases de type ORACLE.

- (8) Suivi de la mise en place des actions, estimation d'une quarantaine de jours réparti sur deux missions.

2.2.2.4.4. À PLANIFIER EN 1998 ET ANNÉES SUBSÉQUENTES

Les actions planifiées pour 1998 et pour les années subséquentes, visent à consolider les actions mises de l'avant en 1997. Cela concerne en particulier le déploiement des projets pilotes ; informatisation des bureaux régionaux et déploiement du SPAD. D'autre part on visera à travers une expérience pilote à intégrer une première facette du SIG. Cette expérience pilote devrait, par la suite conduire à un déploiement de l'application à travers les différentes directions régionales.

Implantation des agences régionales (9) • Déploiement à l'ensemble des bureaux • Déploiement des applications	ANHI/ ORSYS	6 mois	(4) 01/98 à 06/98
SIG Montage d'un pilote expérimental au siège en relation avec une direction régionale (AGADIR ?)	ANHI/TSS	étude	(5) 01/98
Accès convivial aux données ORACLE (11) Problème sera résorbé par : • L'implantation du SPAD • Utilisation de Power builder	ANHI		 (2) (9)
Stratégie Bureautique • Mise en application avec intégration aux applications	ANHI/Bureau d'étude	6 à 9 mois	(2) 09/98 à fin 98
Compléter le développement du plan directeur • Gestion des marchés • Gestion des ressources humaines	Bureau d'étude	à étudier	à définir

Les budgets à prévoir pour financer les activités en 1998 et pour les années subséquentes ne peuvent s'établir à ce stade-ci avec le minimum de justesse requis pour qu'ils soient, un temps soit peu, crédibles. Je me limiterais donc a identifier des postes de dépenses pour lesquelles il y aura, en temps et lieu, à établir des coûts d'une manière moins hasardeuse qu'aujourd'hui.

- IL s'agit du déploiement des applications dans les directions régionales. C'est une opération qu'il ne faudra surtout pas minimiser, certaines agences ayant, à ce qu'il semblerait, un «long chemin» à parcourir avant de prétendre à une autonomie sous le plan de l'utilisation des systèmes. Il faudra donc s'attendre à débourser quelques dizaines de milliers de DH par agence pour couvrir les différents aspects, entre autre de formation et de support, dont la forme et l'ampleur dépendront précisément de chacune des agences.

- En ce qui concerne le SIG, l'étude planifiée pour 1997 devrait aider à situer le niveau d'investissement requis. Mais définitivement c'est un projet qui pourrait devenir majeur, entre autre, par la variété d'implications (domaines, intervenants et informations) pouvant s'y incorporer.

- La mise en place de la stratégie bureautique élaborée en 1997 recouvre en fait deux activités dont l'envergure est fondamentalement différente :

- Il s'agit d'abord de la mise en application des différents outils bureautiques retenus, le niveau de complexité se résume à de l'apprentissage par les usagers, l'encadrement, le support etc.. Les coûts associés a cet ensemble d'activités n'est pas exorbitant et va découler directement des choix qui auront été fait.
- L'intégration aux applications sous-entend qu'il faut revoir (du moins partiellement) les applications auxquelles il semble intéressant de greffer les nouvelles facilités d'accès, d'échanges et de communications issues de l'environnement de la micro technologie. De plus cette réflexion devra, bien sûr, s'effectuer dans une perspective globale en y incluant toutes les directions, y compris les agences, de l'ANHI. C'est dire qu'en terme de budget il s'agira ,avant de pouvoir se prononcer, de compléter le déploiement dans les régions et de mettre en place la première phase de la stratégie bureautique (ci-dessus). Il s'agira ensuite, en fonction de l'efficacité additionnelle que cela pourrait procurer à l'ANHI, de déterminer le niveau d'intégration souhaitable et partant de là de déterminer les coûts de l'opération.

3. ANNEXES

3.1. LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

SIÈGE CENTRAL ET DIRECTIONS RÉGIONALES

Directeur Général Adjoint :	MR. FILALI
Centre d'Études et de Communication :	MR. HEJIRA
Direction Commerciale :	MR. HAMMOUNI
Direction financière et comptable :	MR. ZAHIDI
Direction des Projets :	MR. BENYAHIA
Coordination des Agences régionales :	MR. HALIMI
Contrôle interne :	MR. FASSI
Chef de la Division financière :	MR. BOUIRIG
Informatique :	MR. EFFINA
Réseaux et télécom :	MR. QUYOU
Chef du centre informatique :	MR. BENKIRAN
Direction régionale RABAT :	MR. CHLIEH
	MR. LAHLOU

AUTRE INTERVENANTS

Bureau d'étude ORSYS :	
Directeur - Associé :	MR. CHITAOUY
Chef de projet :	MR. FAOUZI
TSS :	
Chefs de Mission :	MR. TEBBAL
	MR. CHRAÏBI

3.2. SYNTHÈSE DES ENTREVUES

Les opinions et les réflexions qui sont ressortis le plus souvent au cours des entrevues ou qui paraissaient les plus probantes sont reprises sous forme synthétique ci-dessous :

L'actuel :

- Il y a eu une progression dans l'informatisation de l'ANHI ;
- Ce qui fonctionne mal, c'est la coordination au niveau des groupes ;
- Le verbal reste encore le moyen de communication privilégié ;
- L'information se dilapide depuis le haut vers le bas ;
- Avec l'approche de régionalisation, il y a une distorsion dans la «machine» ;
- Difficulté d'amener une réflexion stratégique dans le contexte actuel ;
- L'informatique régionale ne peut s'appuyer que sur elle-même, formation sur le tas, et absence de support ;
- Problèmes de communications entre le siège et les agences ;
- Le montant alloué au développement est trop faible (1 M. DH)
- Flou au niveau de la direction informatique ;
- Problèmes de compréhension des systèmes actuels ;
- Tout le monde «se promène» sur les bases d'information ;
- Il n'y a pas eu de vrai test avant la mise en route de la base centrale ;

Le futur :

- Avoir des informations et des outils de gestion ;
- Les directions devraient être consultées et impliquées dans le processus de sélection et de développement de solutions informatiques
- L'outil informatique devrait être revu, aspect de sommaires, indicateurs de gestions.. ;
- Intégrer les bases d'informations actuelles (y compris celles en régions) ;
- Les agences devraient être intégrées dans les systèmes ;
- Les agences devraient être impliquées dans les solutions qui les concernent ;

3.3. COMPTES RENDU DES ENTREVUES

3.3.1. Directeur Général Adjoint, MR. FILALI

MR. FILALI m'informa que le profil du personnel de l'ANHI se compose de 50% de cadres et de 50% de personnels ;
La perspective, aujourd'hui consiste dans l'intégration de 2 à 3 systèmes dont les antennes régionales et le GIS, le problème consiste dans l'intégration, avec un aspect de mutation difficilement maîtrisable ;
Au niveau de la vision technologique de MR. FILALI, il insiste sur la pérennité du matériel, il signale que les cadres ont une certaine difficulté avec le matériel HP (aspect convivialité), ils préfèrent restés avec les MAC ;
Il en résulte un petit décalage entre les professionnels de la gestion et l'informatique ;
Pour MR. FILALI, la question la plus importante est comment faire évoluer les agences ;
Au niveau du siège il manque les systèmes d'aide à la décision, mais par contre, il pense que la base est là ;
Au plan informatique, la politique d'investissement les oblige à une politique stricte, l'ANHI a débuté avec un informaticien qui fonctionnait seul, avec comme conséquence que les dirigeants évoluaient plus vite que lui ;
L'ANHI a fait intervenir un bureau d'étude, qui a amené un réseau interne, le bureau d'étude tient le rôle de l'informatique ;
Le responsable actuel n'est pas informaticien ce qui, d'après MR. FILALI, a permit de meilleurs rapports avec les usagers ;
Cela a donné comme résultat concret de fournir les informations pour la préparation du conseil d'administration en quelques jours au lieu de quelques mois comme auparavant ;
MR. FILALI me signale, qu'aujourd'hui il est en attente de faire des choix, et ceux-ci se feront dans une perspective de technologies évolutives ;
Au niveau des bases d'informations, MR. FILALI pense que l'aspect quantitatif est correct, reste l'aspect qualitatif ;
L'information se dilapide depuis le haut vers le bas ;
Au niveau de l'approche, la plupart du travail est sous-traité, le suivi se faisant à l'interne ;
En ce qui concerne le principe de fonctionnement de l'ANHI, MR. FILALI mentionne que des mécanismes sont en places pour créer la synergie et la communication entre les divers groupes, ces mécanismes s'appuient sur des comités spécialisés ;
Pour assurer la neutralité au niveau des décisions, c'est une tierce direction qui assume la présidence du comité ;

3.3.2. Centre d'Études et de Communication, MR. HEJIRA

MR. HEJIRA signale tout d'abord qu'il n'est pas impliqué au niveau opérationel.

- En ce qui concerne la situation actuelle ;

  Il considère que ces dernières années, il y a eu une progression au niveau de l'informatisation à l'ANHI ;
  Par contre ce qui ne fonctionne pas correctement, c'est l'intégration au niveau des groupes, les échanges reposent encore essentiellement sur le verbal ;
  Une des conséquences de cette réalité est l'interprétation différente faite aux données ;
  Il considère que le nouveau projet SIG devrait relever de lui, il utiliserait les possibilités de cette application comme vitrine tant nationale qu' internationale ;
  Il signale que, selon son point de vue, la distribution du système de gestion entre les différentes agences régionales n'est pas mature, il manque les structures et les hommes ;
  La seule référence sur laquelle elles s'appuient, ce sont les directives de l'ANHI, mais il manque les mécanismes pour les supporter ;

- Au niveau du futur ;

  Il faudrait doter l'ANHI d'outils qui lui permettent de relativer ce qu'il réalise par rapport aux attentes, au marché, etc.. ;
  IL faudrait se doter d'outils de mesures, cela permettrait de voir le bien fondé des actions actuelles vs les résultats obtenus ;
  Également sous l'angle des moyens, revoir l'aspect de la coopération et la disponibilité de ressources spécialisées qui pourraient effectuer des études ;
  Il s'agirait d'étude à destination du grand public, d'autres viseraient la coopération internationale, en s'appuyant sur Internet, il y aurait également des études spécialisées telles que sur les normes et standards, schéma directeur au niveau d'une région, maîtrise et condition d'intervention dans les tissus anciens ;
  Ces différentes études devrait pouvoir s'appuyer sur le SIG ;
  De l'opinion de MR. HEJIRA, c'est le canal verbal qui reste le moyen privilégié de communication dans son groupe.

3.3.3. Direction Commerciale , MR. HAMMOUNI

- Au niveau de la situation actuelle ;
  MR. HAMMOUNI signale que l'informatique régionale dépend de l'agence elle-même, les agences n'ont pas de spécialistes informatiques, elles se forment «sur le tas» et chaque agence fonctionne «en vase clos» au niveau de ses systèmes d'information ;
  Il coordonne les activités communes aux niveaux des agences régionales :
    - Active la collecte des recettes et effectue le suivi de la croissance
    - Administre les ventes ;

  MR. HAMMOUNI signale qu'au siège ils sont équipés, mais qu'en régions ils utilisent des fax, du papier, etc. et ensuite ces informations sont retraitées au siège ;
  Il en découle un problème de communication ;
  D'autre part, MR. HAMMOUNI signale qu'il y a des différences entre les résultats régionaux et le central car, entre autre, ils ne s'appuient pas sur les mêmes pièces originales ;
  Cela rejoint un aspect plus global de divergence entre l'information vue par le commercial et le financier ;
  Le commercial se base sur des informations qui sont en route, le financier sur celles qui ont abouties à la banque (le délai entre ces deux situations peut parfois atteindre un mois) ;
  Il arrive parfois que certaines informations sont communiquées au central avant le régional, ces derniers n'ont pas dès lors une situation correcte.
- En ce qui concerne le futur :
  La direction commerciale devrait être impliquée dans le processus de sélection et de développement de solutions, ce qui ne se fait pas toujours,
  MR. HAMMOUNI souligne trois points d'améliorations :
    - Meilleure circulation de l'information ;
    - Meilleure formation des gestionnaires ;
    - Implication des directions dans les orientations et les choix ;

  En ce qui concerne la formation, elle a été faite il y a longtemps, mais il n'y a pas eu de suivi ;
  Les outils mis aujourd'hui à la disposition des gestionnaires sont peu utilisés, car pas adaptés à ses besoins ;
  Il souhaiterait avoir accès a des sommaires au jour le jour et de pouvoir suivre de près les indicateurs de gestion pour pouvoir tirer des conclusions et décider en conséquence.

3.3.4. Direction financière et comptable, MR. ZAHIDI

MR. ZAHIDI fait un rappel de l'évolution de l'informatique à l'ANHI, qui a débuté à partir de postes autonomes ;
Il se dit un agent de changement et intéressé à l'informatique ;
Avec l'expansion de l'ANHI, il n'était plus possible de se limiter à des produits comme Excel et le produit comptable (SARI) ;
Il y avait de la redondance entre les différentes directions entre autre au niveau de la saisie ;
Il y avait également des divergences dans les chiffres fournis et cela provoquait une perte de temps ;
Cette situation a justifié l'élaboration d'un schéma directeur qui à été confié à la firme ORSYS qui depuis lors est resté en place ;
L'ensemble des applications proposées était illustré sous forme de «camenbert», dont les plus prioritaires, d'après MR. ZAHIDI, : la comptabilité, le suivi des projets, la gestion des bénéficiaires ;
Ces applications s'appuient sur une base de données centrale, pour laquelle chaque direction est responsable de la saisie de ses données, le secteur financier se chargeant de la validation uniquement ;
Les résultats, d'après MR. ZAHIDI, sont corrects et correspondent aux attentes ;

- Le futur :
  D'après MR. ZAHIDI, 30% du logiciel est manquant (en regard au plan directeur) ;
  Le montant alloué chaque année pour poursuivre le plan est trop faible (1M de DH) ;
  Actuellement la base de données peut être considérée comme complète, a condition qu' on intègre les agences ;
  Cette absence d'intégration est une cause de problèmes, à titre d'exemple, MR. ZAHIDI cite le problème de recettes et de dépenses d'origines inconnues ;
  Il fait mention également du délai de transit des fonds dans les banques qui est également une source d'erreurs entre les agences et le siège ;
  Les agences devraient être intégrées au système, cela permettrait d'avoir une vision plus exacte et donc de mieux planifier, entre autre, l'aspect de gestion de trésorerie ;
  MR. ZAHIDI termine par quelques remarques ;
  - Le foncier devrait être relié au SIG ;
  - Opportunité d'établir des liens entre la base de données et EXCEL
  - Il me suggère de visiter une ou deux agences.

3.3.5. Direction des Projets , MR. BENYAHIA

MR. BENYAHIA signale que sa responsabilité consiste en la mise en œuvre, avec la collaboration du CAR, de ce qui a été décidé au conseil d'administration ;
En fait il se dit responsable de la mise en œuvre du plan maître établi par la direction générale en collaboration avec les agences ;
Dans la mise en œuvre il couvre les aspects d'étude, de travaux, de foncier et de contentieux ;
Ce qui devrait être amélioré c'est l'intégration entre les sources d'informations ;
MR. BENYAHIA se dit à cheval sur trois bases d'informations, aucune parfaitement satisfaisantes, la première est une base locale qui concerne les réalisations, la seconde est la base centrale et la troisième concerne les fichiers projets ; cette dernière est localisé à la coordination des agences régionales ;
Il y a un problème de compréhension du fonctionnement des systèmes, MR. BENYAHIA pense qu'on a mis «la charrue avant les bœufs» :
Le prestataire (ORSYS) a demandé de remplir les bases avant que les usagers aient correctement compris le fonctionnement du système, de plus le système prévoyait beaucoup d'automatismes, qui en fait fonctionnaient mal et aujourd'hui il y a une certaine difficulté à revenir en arrière ;
MR. BENYAHIA pense qu'il n'y a pas eu de vrai tests ;
IL fait état de la situation paradoxale ; à la capture d'information il y a des tests basés sur des informations antérieures, pour sauver du temps, il a été décidé de sauter ces contrôles avec le risque de générer des erreurs ;
MR. BENYAHIA fait mention du fait que la base a été mise en route en juillet 93 et les problèmes sont apparus au bilan 95 ;
Il signale également les problèmes résultants de divergences d'interprétations des données entre les trois directions ; financière, commerciale et direction de projets ;
Il y a trois entités qui gèrent la base ;
Et des informations introduites par la direction de projets est modifiées par la direction financière ;

- Le futur :
  Pour MR. BENYAHIA, c'est avant tout que la base fonctionne ;
  Au niveau de sa conception il y a tout ce qu'il faut, mais on ne l'utilise pas pour le moment,
  IL y a un système qui permet de faire des itérations, simulations etc.., mais il n'est pas utilisé ;
  Le foncier fonctionne bien, mais il est sous le contrôle exclusif de la coordination de projets !

3.3.6. Coordination des Agences régionales, MR. HALIMI

MR. HALIMI m'informe que la décentralisation remonte à cinq ans ;
Il y a eu un besoin de coordination et d'avoir un interlocuteur vis à vis de la direction centrale ;
IL me signale que les agences relèvent de lui ;
IL me signale également que la mission propre de la coordination à l'origine était plus un rôle de terrain, de coordination etc...,.Aujourd'hui elle migre vers des dossiers plus stratégiques ;
Pour le moment, le pouvoir décisionnel restent au central ;
IL m'informe de la composition et du rôle des différents comités :

- Le comité de direction qui amène la vision stratégique qui aboutit à des réalisations concrètes et à des projets spécifiques ;
- D'autres comités spécialisés ont été créés qui prennent la relève ; par exemple, le comité de programmes et d'acquisitions ;
- Tous les aspects de coordinations se retrouvent dans des comités spécifiques;
- Le comité directeur fait office de comité directeur informatique ;
- Le comité de coordination est avant tout un comité d'échanges et d'expériences ;

MR. HALIMI m'informe qu'il gère les bases informatiques ;
Par contre il me signale qu'il existe un flou au niveau de la direction informatique et que ce serait important de clarifier les responsabilités de manière non équivoque ;

3.3.7. Contrôle interne, MR. FASSI

Il semble ressortir que la préoccupation de contrôle interne n'existe que depuis peu ;
Elle est en phase de rodage ;
Des études d'ordre procédurale ont été faite dans le passé ;
Leur travail de contrôle s'appuie essentiellement sur le manuel de procédure,
Un nouveau modèle est en cours d'élaboration ;
Pour le reste ils font des sondages inopinés ;
Une partie de leur responsabilité consiste à vérifier que les décisions prisent par les comités ont été respectées ;
Cela se fait en mode inquisition, réquisition ;
Il n'existe aucune partie typiquement informatique (ni par ailleur dans le manuel des procédures) ;
Ils reconnaissent qu'ils n'ont pas de profil informatique, ni de compétences.

3.3.8. Direction régionale RABAT, MR. CHLIEH & MR. LAHLOU

- Réflexion générale ;

La décentralisation se résumait au départ à une représentation auprès des élus locaux ;
Dans la vision initiale il était prévu de s'acheminer vers une autonomie sur le plan de la réalisation ;
Les agences ont aujourd'hui une autonomie d'opération quotidienne ;
Les agences ont le contact avec les bénéficiaires et les autorités locales ;
Elles ne s'occupent pas par contre de la gestion des comptes fournisseurs ;
Au départ l'ANHI s'était donné cinq ans pour que les agences atteignent leurs pleines autonomies par délégation, la comptabilité se faisant sur place avec consolidation au central ;
On est rendu à la cinquième année mais le virage n'est pas entièrement complété ;

- L'agence de RABAT ;

L'ANHI s'en va vers une décentralisation ;
Cela dépend de la direction générale, le niveau de décentralisation que l'on voudra atteindre, cela ne semble pas clair et il s'en suit une période d'incertitude ;
Il y a le risque que l'influence des autorités locales fasse dévier les objectifs initiaux ;
Il faut que les agences puissent gérer leurs budgets et ce n'est pas le cas aujourd'hui ;
Le cycle qui passe par la direction générale freine fortement le cycle de décision ;
En terme d'équipements, l'agence de RABAT posède quatre ordinateurs et deux imprimantes, ce que les chefs de projets considèrent comme étant insuffisant ;
Afin de compenser l'absence d'outils informatiques du central, ils ont développer localement sur base de EXCEL différents produits de suivi :

- Fiches de suivi de projets, commercial et technique ;
- Consolidations (aspect d'échéancier de réalisation) ;
- Suivi des paiements des bénéficiaires ;

Ces différents produits ne sont pas utilisés par d'autres agences ;
En ce qui concerne la relation avec le centre, ils signalent que d'aucune manière ils n'ont participé à quelques études que se soit concernant l'informatisation des agences ;
Ils font état de la difficulté dans les échanges d'informations entre les agences et le centre ;
Ces difficultés se situent a la fois sur le plan des moyens, fax ou autre, qui nécessitent des recopiages multiples, et également de part l'interprétation différente qui est faite de certaines informations entre certaines directions du centre et les agences ;
La vision de l'agence se résume à ce que le siège ne s'occupe que de stratégies et que l'ensemble des opérations soit ramené aux agences ;
Ils n'ont pas connaissance de ce que le centre se propose de leur fournir comme système de gestion.

3.3.9. Chef du centre informatique, MR. BENKIRAN

MR. BENKIRAN signale qu'au départ les systèmes étaient hétérogènes, les MAC axés bureautique et le PC axés gestion ;
Cela aboutissait à de la redondance d'informations ;
Aujourd'hui, d'après MR. BENKIRAN, les solutions mises en place couvrent ce problème ;
Le centre informatique est une coquille vide, la capture des informations se fait par du personnel dans les services ;
Le commercial saisit, le financier valide et l'informatique identifie les anomalies éventuelles ;
MR. BENKIRAN me signale qu'aujourd'hui l'informatique relève du Directeur Général adjoint, mais il est prévu qu'il relève d'une direction ;
Au niveau du partage des responsabilités, le bureau d'étude ORSYS s'occupe du développement des applications, pour le reste il y a une dispersion des responsabilités entre autre dans la formation et l'achat d'équipements ;
En ce qui concerne le bureau d'étude ORSYS ,il collabore avec l'ANHI depuis 1992 ;
Il a été en charge du schéma directeur et a recensé les domaines et les applications à mettre en place
.

3.3.10. Informatique, MR. EFFINA

MR. EFFINA me signale que la mise en route de l'informatique, à l'origine, était basée sur l'utilisation de disquettes, avec un mixte d'informations fraîches et anciennes ;
Sa responsabilité depuis 94 est d'organiser les flux d'informations et de normaliser les sources ;
Il m'explique que l'utilisation des fichiers projets à pour objectif d'accélérer la production de rapports et que dans ce sens font office de tableaux de bord ;
Il m'informe que suite à des contraintes au niveau de la saisie, il a du éliminer des contrôles qu'il essai maintenant de rétablir ;
Compte tenu de l'évolution de l'ANHI (mission et façon d'opérer), il faut modifier les systèmes tous les jours ;
MR. EFFINA m'informe que la philosophie de fonctionnement de l'informatique, consiste à opérer avec une équipe restreinte (un seul vrai informaticien) et sous-traiter ;
Le personnel de l'informatique (cinq) font des travaux de type, tableaux de bord, de synthèse etc. essentiellement avec l'outil File Makers ;
Il a en projet d'implanter POWERBUILDER comme outil de développement, pour entre autre compenser les problèmes d'accès à la base de données ORACLE, caractérisés par une convivialité faible ;
Il compte former son personnel à cet outil ;
Il me signale que la firme ORSYS devrait développer avec ce langage les bases qui vont être installées dans les agences régionales ;
An niveau de la démarche d'informatisation, il m'explique que c'est un travail qui s'effectue entre les membres de la direction et le prestataire ;
En ce qui concerne l'informatisation des agences, MR. EFFINA signale que le document produit par ORSYS est une base de travail et qu'il faudra l'adapter à la nouvelle vision ;
Le démarrage du projet est planifié pour début 97, l'agence pourra simulée à distance la vision de la base de données centrale.